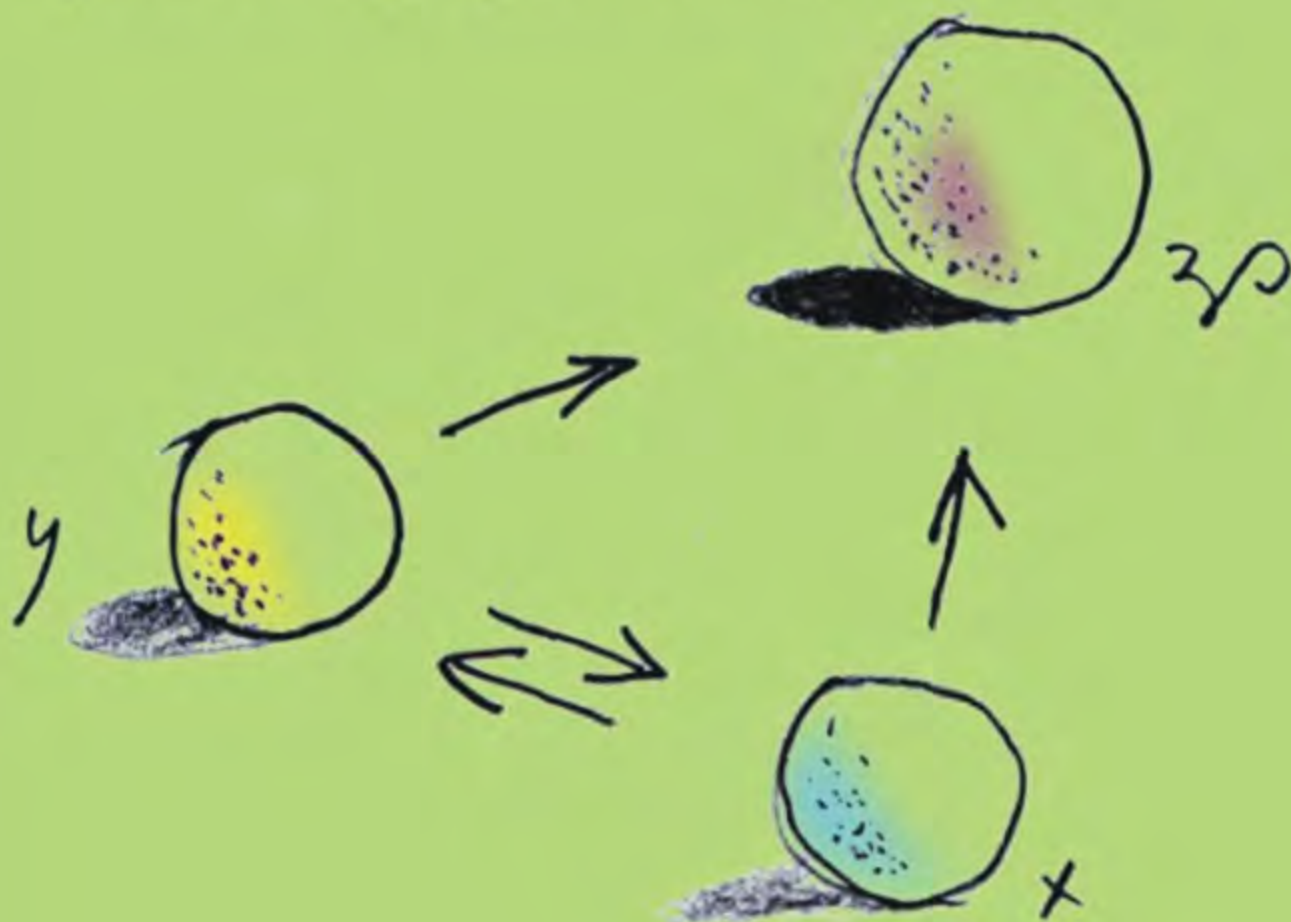


FUZJE, PRZEJĘCIA...

Wybrane aspekty integracji
pod redakcją Agnieszki Herdan



Książka dofinansowana przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej oraz Instytutu Ekonomii i Zarządzania

PROJEKT OKŁADKI

Teresa Welmińska

RECENZENT

dr hab. Marek Bugdol, prof. UJ

REDAKTOR

Bogumiła Gnypowa

KOREKTOR

Paulina Orłowska

SKŁAD I ŁAMANIE

Hanna Wiechecka

© Copyright by Agnieszka Herdan & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Wydanie I, Kraków 2008
All rights reserved

Książka, ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowywana bez pisemnej zgody Wydawcy.
W sprawie zezwoleń na przedruk należy zwracać się do Wydawnictwa Uniwersytetu Jagiellońskiego.

ISBN 978-83-233-8065-8



www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 012-631-18-81, 012-631-18-82, tel./fax 012-631-18-83
Dystrybucja: ul. Wrocławska 53, 30-011 Kraków
tel. 012-631-01-97, tel./fax 012-631-01-98
tel. kom. 0506-006-674, e-mail: wydaw@if.uj.edu.pl
Konto: Bank BPH SA, nr 62 1060 0076 0000 3200 0047 8769

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział 1. Charakterystyka procesów łączenia się przedsiębiorstw	11
(Agnieszka Herdan)	
Istota połączeń przedsiębiorstw	11
Przesłanki zawierania transakcji fuzji i przejęć	14
Klasyfikacja połączeń przedsiębiorstw	19
Obrona przed połączeniem	24
Rozdział 2. Etapy łączenia się przedsiębiorstw	29
(Agnieszka Herdan)	
Ogólna charakterystyka procesu łączenia się przedsiębiorstw	29
Faza przygotowawcza	32
Faza negocjacyjna	38
Faza integracyjna	42
Rozdział 3. Zarządzanie nową organizacją po fuzji lub przejęciu	47
(Magdalena M. Stuss)	
Wprowadzenie	47
Proces zarządzania	49
Etapy <i>post merger management</i>	51
Uczenie się nowej organizacji w <i>post merger management</i>	55
Oszczędności w procesie <i>post merger management</i>	57
Kontrola <i>post merger management</i>	58
Nowa organizacja	60
Rozdział 4. Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi po fuzji lub przejęciu	63
(Magdalena M. Stuss)	
Wprowadzenie	63
Fluktuacja pracowników	66
Niepokój wśród pracowników	70
Integracja stanowisk menedżerskich	72
Przywództwo	74
Nowe role menedżerskie	75
Styl zarządzania menedżera	77
Audyt menedżerski	78
Zarządzanie przez zespoły	83

Rozdział 5. Kultura organizacyjna w procesie integracji przedsiębiorstw po połączeniu	87
<i>(Aleksander Marcinkowski)</i>	
Wprowadzenie.....	87
Teoretyczne podstawy problematyki kultury organizacyjnej	90
Dysonans kulturowy i akulturacja jako paradygmaty opisu związków przedsiębiorstw	91
Badanie różnic kulturowych i ich wpływu na kultury organizacyjne	93
Fazy i odmiany akulturacji	96
Zarządzanie różnicami kulturowymi w procesie integracji – praktyczne konsekwencje modelu akulturacji.....	100
Rozdział 6. Zarządzanie zmianą w warunkach integracji przedsiębiorstw po połączeniu	105
<i>(Anna Dyląg, Jerzy Rosiński)</i>	
Wprowadzenie.....	105
Fuzje i przejęcia, czyli proces ciągłej zmiany	107
Obszary zmian w procesach łączenia się przedsiębiorstw	110
Opór wobec zmian	117
Organizacje w obliczu przemian	121
Zwiększanie prawdopodobieństwa powodzenia zmian	125
Rozdział 7. Zarządzanie konfliktem w procesie integracji przedsiębiorstw po połączeniu	127
<i>(Anna Dyląg, Jerzy Rosiński)</i>	
Wprowadzenie.....	127
Pojęcie konfliktu	127
Konflikty w sytuacji zmian organizacyjnych	129
Konflikty w sytuacji łączenia się przedsiębiorstw	131
Stres w sytuacji zmian organizacyjnych.....	133
Rozdział 8. Proces łączenia się uczestników kanałów dystrybucji	145
<i>(Monika Jedynek)</i>	
Wprowadzenie.....	145
Istota, główne założenia i tendencje rozwojowe logistyki.....	146
Strategia logistyczna jako przesłanka oceny stopnia zintegrowania partnerów w kanale dystrybucji.....	148
Strategia zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw w integracji przedsiębiorstw	150
Integracja pozioma i pionowa w ramach kanału dystrybucji w procesach łączenia się przedsiębiorstw	153
Przykład procesów łączenia się przedsiębiorstw w sektorze logistycznym – Grupa Schenker.....	157
Zakończenie.....	159
Bibliografia.....	163
Spis tabel	169
Spis rysunków	171

WSTĘP

Każdego dnia tysiące podmiotów gospodarczych dużych i małych, prywatnych i państwowych, o zasięgu krajowym czy też międzynarodowym bierze udział w transakcjach fuzji i przejęć. Liczą one na to, że powstałe w wyniku połączenia przedsiębiorstwo osiągnie lepsze efekty i łatwiej sprosta zaostrzającej się konkurencji. Podstawową przesłanką przeprowadzania transakcji połączeniowych jest chęć jej uczestników jak najszybszego osiągnięcia efektów synergii we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Procesy fuzji i przejęć to jedne z najbardziej złożonych decyzji w historii każdego przedsiębiorstwa. Procesowi restrukturyzacji w ramach tych transakcji podlegają wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa: sfera prawna, finansowa, inwestycyjna, podatkowa, personalna itd., a od osób je przeprowadzających wymaga się ogromnej wiedzy, wyczucia i doświadczenia.

Wielu autorów, menedżerów, ekonomistów zastanawia się dlaczego, mimo że transakcje te przeprowadzane są wręcz z zegarmistrzowską precyzją, nie przynoszą one zamierzonych efektów.

Jak pokazuje praktyka, często największą wagę przywiązuje się do pierwszych faz procesu łączenia się przedsiębiorstw. Bardzo rzetelnie przygotowuje się rozwiązania prawne, podatkowe, finansowe. Szczególnie dokładnie przeprowadza się proces negocjacji, natomiast zapomina się o ostatniej fazie, tak naprawdę, jak podkreśla wielu autorów, najważniejszej – integracji. A to właśnie ten etap świadczy o tym, czy daną fuzję lub przejęcie możemy uznać za sukces, czy też za porażkę. Dlatego na całym świecie coraz częściej prowadzi się szkolenia, jak sprawnie i efektywnie przeprowadzić fazę integracyjną.

Na proces integracji składa się wiele aspektów. Trzeba dokonać zmian w procesie zarządzania, dostosować systemy finansowe, zdecydować, którzy z pracowników pozostaną w przedsiębiorstwie, a których powinno się zwolnić. Należy dokonać analizy zasobów majątkowych połączonych spółek i pozbyć się zbędnych elementów. Niektóre z tych decyzji mogą być bardzo łatwe i proste w wykonaniu, inne wymagają znajomości specjalistycznych technik psychologicznych, zwłaszcza w razie wprowadzania drastycznych zmian organizacyjnych, zmian dotychczasowych przyzwyczajeń czy też

konieczności zwolnień. Jak pokazują badania nad fuzjami i przejęciami, w wielu wypadkach to czynnik ludzki decyduje o efektach osiągniętych w wyniku połączenia.

W książce postanowiono poruszyć wybrane problemy, z jakimi spotykają się osoby biorące udział w procesach łączenia się przedsiębiorstw w fazie integracyjnej. Rozważania zostały zawarte w ośmiu rozdziałach.

W rozdziale 1 przedstawiono zarys specyfiki procesów łączenia się przedsiębiorstw. Zwrócono uwagę na przyczyny łączenia się przedsiębiorstw oraz długo- i krótkoterminowe strategie zabezpieczania się przed niechcianymi (wrogimi) transakcjami.

Rozdział zawiera ogólną charakterystykę kolejnych etapów transakcji połączeniowej. Omówiono fazę przygotowawczą, negocjacyjną oraz integracyjną. Charakterystyka ta przedstawia tylko zarys poszczególnych etapów, gdyż każda z transakcji ma swoją specyfikę i wymaga indywidualnego podejścia. Niektóre z nich mają tylko trzy podstawowe fazy, inne jeszcze kilka podfaz. Czasami proces ten zamyka się w jednym cyklu, ale są także takie transakcje, które są rozłożone w czasie i składają się z kilku cykli.

Jednym z pierwszych działań integracyjnych jest analiza procesu zarządzania. Poszukuje się możliwości dopasowania procesów i stylów zarządzania łączących się podmiotów, tak aby mogły one sprawnie funkcjonować jako jeden podmiot gospodarczy. Dlatego w rozdziale 3 omówiono proces zarządzania po fuzji (*post merger management*). Zaprezentowano poszczególne etapy tego procesu, zwrócono uwagę na konieczność uczenia się organizacji oraz czynności kontrolne, jakie muszą być podejmowane.

Faza integracji połączonych przedsiębiorstw wiąże się bezpośrednio z koniecznością restrukturyzacji zatrudnienia. Reorganizacja procesu zarządzania po połączeniu wymusza konieczność likwidacji dublujących się stanowisk, określeniem zakresu nowych stanowisk i odpowiedzialności oraz, co nieuniknione, zwalnianiem pracowników. Problematyka ta omówiona została w rozdziale 4.

Każda jednostka gospodarcza cechuje się specyficzną kulturą organizacyjną, która wynika nie tylko z kraju, w jakim działa podmiot, ale także z przyjętego sposobu zarządzania. Integracja kultur łączących się przedsiębiorstw jest procesem bardzo złożonym. Rozważania dotyczące tych zagadnień przedstawiono w rozdziale 5.

Procesy łączenia się i integracji przedsiębiorstw wiążą się z występowaniem ciągłych zmian. Nie wszystkie osoby biorące udział w transakcjach połączeniowych są przygotowane na zachodzące zmiany, ponieważ nie zawsze potrafimy przewidzieć ich efekty końcowe. Wywołuje to opór przed zmianami. Dlatego w rozdziale 6 mowa jest o tym, jak radzić sobie ze zmianami w procesach fuzji i przejęć oraz jakie działania należy podejmować, aby wprowadzane zmiany zakończyły się sukcesem.

Wprowadzanie zmian może wywoływać konflikty, co w dalszej konsekwencji generuje stres. Dlatego w rozdziale 7, stanowiącym logiczne uzupełnienie rozważań z rozdziału 6, pokazano, jak należy zarządzać sytuacjami konfliktowymi w procesie integracji oraz jak radzić sobie ze stresem zarówno na poziomie organizacji jako całości, jak i poszczególnych jej członków.

W ostatnim rozdziale omówiono działania integracyjne w obszarze logistyki. Zaprezentowano strategię logistyczne oraz poziomą i pionową integrację w ramach kanałów dystrybucji.

Procesy integracji łączących się przedsiębiorstw to działania wieloaspektowe, bardzo skomplikowane, kompleksowe i wymagające znacznych umiejętności od zaangażowanych